

University of Groningen

## Recruterig van de kern van de economische elite

Stokman, F.N.

*Published in:*  
EPRINTS-BOOK-TITLE

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
1986

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Stokman, F. N. (1986). Recruterig van de kern van de economische elite: De netwerkspecialist binnen het Nederlandse bedrijfsleven. In *EPRINTS-BOOK-TITLE*

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*



# RECRUTERING VAN DE KERN VAN DE ECONOMISCHE ELITE: DE NETWERKSPECIALIST BINNEN HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN\*

*F.N. Stokman*

## 1. Inleiding

In het bedrijfsleven is het een veel voorkomend verschijnsel dat bepaalde personen meerdere commissariaten bekleden. Wanneer zo'n persoon in geen van de bedrijven een directeursfunctie vervult, wordt hij (vrouwen zijn er niet bij, althans niet tot 1980) vaak aangeduid met de term netwerkspecialist, anders spreekt men veelal van 'big linker' of grote lijnendrager. Deze groep van personen wordt ook wel aangeduid als de 'inner circle' van de hoogste sociale klasse op grond van de rol die zij verondersteld worden te spelen bij de integratie van die sociale klasse (Useem, 1984, 61-62). In Nederland wordt deze groep vanaf het eind van de jaren zestig vaak aangeduid als de "200 van Mertens". De toenmalige voorzitter van de katholieke vakbeweging stelde in een rede op 19 oktober 1968 te Sneek dat wij in Nederland in ons economische bestel te maken hebben met een lijnenspel:

"De gehele economie in ons land is in handen van rond tweehonderd personen. Van een groep mensen, die elkaar goed kennen en elkaar frequent ontmoeten in verschillende colleges. Het is een evenzo deskundige, financieel sterke als beangstigende groep."

Over de betekenis van deze groep personen en dit lijnenspel bestaan echter nogal verschillende inzichten. Dit komt deels doordat deze inzichten zijn gevormd op basis van empirische studies waarin het verschijnsel slechts op een tijdstip werd onderzocht, deels doordat uitsluitend één aspect van het recruteringsaspect wordt benadrukt. Daarom wordt in paragraaf 2 eerst het recruteringsproces uiteengezet.

Vervolgens wordt in paragraaf 3 een poging ondernomen het recruteringsproces van deze 'big linkers' en netwerkspecialisten in zijn verschillende aspecten te beschrijven vanuit de resultaten van enkele recente studies, waaronder een longitudinaal onderzoek. Ondanks het diepere inzicht dat deze studies opleveren blijven er enkele wezenlijke vragen over. Deze vragen en enkele beschouwingen over de effecten van de cumulatieve werking van het economische systeem en de effectiviteit van de controle op het bestuur van de onderneming komen tenslotte in paragraaf 4 aan de orde.

\* Ik dank drs. A. Rutges en drs. J. van der Knoop voor hun opmerkingen op een eerste versie van dit artikel.



## 2. Het recruteringsproces uiteengezet

Recrutering is een proces dat zich op verschillende niveaus afspeelt. Enerzijds is er sprake van selectie van personen door besluitvormende eenheden binnen organisaties, anderzijds is er sprake van een persoonlijke beslissing om een dergelijke positie te ambiëren, zich daarvoor te bekwamen, zich daarvoor aan te bieden dan wel bij een aanbod de positie te aanvaarden. Dit geldt ook voor de recrutering van personen op het hoogste bestuurlijke niveau binnen het bedrijfsleven.

*Vanuit het organisationele perspectief* wordt de actieve rol van de organisatie in de selectie van personen op dat hoogste bestuurlijke niveau benadrukt. Dit kan geplaatst worden in de context van de twee functies die grote ondernemingen op dat niveau moeten organiseren: het bestuur dat leiding geeft aan de onderneming en de supervisie op dat bestuur, gerelateerd aan de vertegenwoordiging van aandeelhouders en andere financiële belangengroepen, dat erop moet toezien of de onderneming daadwerkelijk bestuurd wordt conform de doelstellingen van de onderneming. Het profiel dat gehanteerd wordt bij de personele invulling van deze functies creëert als het ware een markt van potentiële kandidaten waaruit gekozen kan worden. De organisaties in de omgeving van het bedrijf spelen een belangrijke rol in de verdeling van een deel van de posities hetzij als 'constraints' (als het bedrijf afhankelijk is van die organisaties), hetzij als punten van controle (Fennema, 1982). Vooral de eerste netwerkstudies van personele verbindingen tussen bedrijven ten gevolge van cumulatie van commissariaten door personen interpreteren deze verbindingen zeer sterk vanuit het belang dat deze dubbelfuncties voor de bedrijven zelf hebben als middel om aan informatie te komen of als mogelijkheid om belangrijke beslissingen van andere bedrijven te beïnvloeden. Dubbelfuncties worden daarom geanalyseerd als lijnen tussen bedrijven. Exemplarisch voorbeeld hiervan is het onderzoek 'Graven naar macht' dat in 1975 is verschenen en waarin de dubbelfuncties van personen worden afgebeeld in een netwerk tussen bedrijven (Helmerts e.a., 1975). Dit netwerk bleek een bijzondere structuur te vertonen. De financiële instellingen namen de centrale posities in en tevens bleek dat de lijnen tussen de financiële instellingen en de productiebedrijven stabielere waren dan de lijnen tussen de productiebedrijven onderling. Dit resultaat werd - mede op basis van andere aanwijzingen geïnterpreteerd in termen van de financiële controle theorie. Deze interpretatie sluit sterk aan bij de theorie over het "Finanzkapital", die door Scott als volgt wordt samengevat:

"This model developed within Marxism, with the earliest-known study of interlocks (that of Jevons, 1905) being influential in the formulation of Hilferding's classic statement of the model. Hilferding (1910) argues that the concentration of banking and industry leads to their fusion into the monopoly form of money capital. Although banks, insurance companies and other credit granting companies take on a particularly important role in systematic capital mobilization, these companies at the same time become parts of diversified enterprises spanning the banking, industrial and commercial sectors. Finance capital, the form taken by this fusion of banking and industry, is not limited to one sphere of activity and it is not possible to



identify distinct 'financial' and 'industrial' enterprises. Finance capital forms itself into units of capital with varying mixes of banking and industrial interests, ready to shift the balance of their activities as opportunities present themselves. These units need not be integrated enterprises, but may be looser alliances tied together through intercorporate shareholdings, indebtedness and various kinds of 'Personalunion' (especially interlocks)." (Scott, 1985a, 6-7)

*Vanuit de persoon gezien*, bepalen combinaties van persoonlijke kenmerken of een persoon eventueel in aanmerking komt voor de vervulling van een toppositie, m.a.w. zich op de markt van potentieel gegadigden bevindt, terwijl vervolgens ambities en carrièreplanning mede bepalend zijn of de aangeboden bestuurlijke functies geaccepteerd of geweigerd zullen worden. Men moet zich hierbij realiseren dat ook de institutionele verbanden van die persoon, zoals zijn hoofdfunctie, vanuit dit perspectief gezien tot de persoonlijke kenmerken van een persoon behoren op grond waarvan hij een zeer aantrekkelijke gegadigde is. Verder moet men zich realiseren dat "de markt van potentieel gegadigden" niet alleen vanuit de organisaties wordt gedefinieerd, maar mede door persoonlijke inspanning, veelal verricht vanuit bepaalde belangenposities, kan worden aangepast. Hierbij kunnen soms zelfs geheel nieuwe markten ontstaan. Een sprekend voorbeeld van dat laatste is de geheel nieuwe markt voor werknemerscommissarissen die in de Duitse Bondsrepubliek is ontstaan ten gevolge van de 'Mitbestimmungsgesetze', en, in afgezwakte vorm, die van vertrouwenscommissarissen in Nederland, ontstaan vanuit het voordrachtsrecht van de ondernemingsraden. Deze aspecten worden met name onderzocht in studies naar de sociale herkomst en de maatschappelijke positie van directeurs en commissarissen, zoals het uitstekende onderzoek van Vinke (1961) en meer recent de studies van Dronkers (1983) en Beekenkamp en Dronkers (1984).

Gezaghebbende personen uit de commissarissenwereld, zoals Prof.mr. W.C.L. van der Grinten, zijn geneigd het personele aspect te benadrukken en de institutionele betekenis van cumulatie van functies te bagatelliseren. Zij stellen dat opeenhoping van functies ontstaat door schaarste aan bekwame en deskundige personen (Van der Grinten, 1977). Deze visie is in een veel uitgebreidere vorm geëxpliciteerd in de theorie over scheiding van bestuur en eigendom, de 'Managerial Model', dat als volgt door Scott wordt samengevat:

"This model is based on the general managerial view of the firm, which holds that the top executives of large enterprises have achieved almost total autonomy from control by shareholders and lenders --. The board of directors, it is held, has little or no say in the management of a large company, the outside directors being passive and subject to manipulation by the insiders who actually run the firm --. For this reason, whatever links may exist between boards are irrelevant to the question of control over corporate strategy. Outside directors are recruited to serve two main functions: to enhance the 'environmental scan' of the enterprise and to enhance its prestige. All enterprises must monitor or scan their environment and the



recruitment of prominent and well-placed outsiders to their boards enables them to accumulate relevant business and political information in a way that optimizes the scanning of the environment. Recruiting such people also enhances the social standing of the enterprise in the corporate world and so serves a useful public-relations function." (Scott, 1985a, 10)

Een uitstekende analytische uitwerking van de interactie tussen de verschillende beslissingsniveaus is door Rutges gegeven in het kader van zijn simulatieonderzoek van benoemingen in het bedrijfsleven (Rutges, 1983, 1984). Rutges beoogt met zijn simulaties na te gaan of een benoemingsproces uitsluitend gebaseerd op deskundigheid resulteert in netwerken van dubbelfuncties die gelijken op de in empirisch onderzoek gevonden netwerken en, indien dit niet (geheel) lukt, of een model waarbij personele verbindingen worden gebruikt om financiële samenwerkingsrelaties te verwerven en te controleren daar wel in slaagt. Zijn explicitering van het deskundigheidsmodel is gebaseerd op het dubbele beslissingsproces waaruit de benoeming resulteert, namelijk het aanbod van het bedrijf en de acceptatie van de persoon. Bovendien leidt de explicitering van het financiële controlemodel tot het inzicht dat die niet mag worden gezien als een alternatief voor het deskundigheidsmodel maar als een extra randvoorwaarde waarbinnen een beperkt deel van de benoemingen wordt gerealiseerd. Men moet zich namelijk realiseren dat het financiële controlemodel uitsluitend een interpretatie levert voor dubbelfuncties, maar niet voor benoemingen van functionarissen met slechts één functie. In vrijwel alle studies naar cumulatie van functies is echter gebleken dat slechts 20 percent van alle functionarissen meer dan één positie bekleden. Dit percentage wordt niet alleen in netwerkstudies van meervoudige commissariaten gevonden maar ook binnen andere organisationele settings en heeft vrijwel het karakter van een sociale wetmatigheid (Zijlstra, 1982; Stokman en Wasseur, 1985). Het simulatie-onderzoek van Rutges modelleert vooral het selectieproces van de bedrijven; de toegang van personen tot de markt cq markten van potentieel gegadigden blijft buiten beschouwing, terwijl ook de acceptatie van aangeboden functies door personen beperkt blijft tot een acceptatiekans die bepaald wordt door het al dan niet bezitten van een hoofdfunctie en het aantal commissariaten. Het zou de moeite waard zijn in vervolgprojecten deze aspecten van het recruteringsproces aan het model toe te voegen.

Ook recente empirische studies gaan ervan uit dat de organisationele en personele perspectieven slechts in combinatie met elkaar een goed inzicht in het recruteringsproces geven en proberen beide aspecten in het recruteringsproces in hun onderlinge interactie te bestuderen. In de volgende paragraaf zullen wij enkele resultaten van deze studies bespreken.

### **3. Cumulatie van commissariaten als een dubbel gesloten coöptatiesysteem**

In het boek 'Nederlandse elites in beeld' is een bijdrage opgenomen van Van der Knoop, Stokman en Wasseur (Van der Knoop e.a., 1984) waarin zowel de stabiliteit van de



lijnen tussen een 70-tal Nederlandse bedrijven alsmede de carriërepatronen van personen met veel functies over de periode 1960-1980 worden geanalyseerd. Uit dit onderzoek blijkt dat in het totale netwerk slechts 20 percent van de dubbelfuncties wordt hersteld bij wisseling van personen. Grotere stabiliteit bestaat wel wanneer twee bedrijven via meer dan een dubbelfunctie met elkaar verbonden zijn (zogenaamde meervoudige dubbelfuncties) en wanneer het gaat om dubbelfuncties die worden gelegd door een directeur tussen zijn bedrijf en de bedrijven waar hij commissaris is (zogenaamde primaire dubbelfuncties). Ondanks deze instabiliteit van de lijnen in het netwerk blijft de structuur van het netwerk als geheel hetzelfde en blijven overwegend dezelfde bedrijven centraal in het netwerk. Dit komt door het volgende zeer veel voorkomende carriërpatroon bij personen met meerdere commissariaten. De meeste personen met veel commissariaten komen vanuit hun directeursfunctie in een groot bedrijf het netwerk binnen, vermoedelijk doordat zij toezicht moeten houden op enkele permanente economische en financiële relaties met andere bedrijven. Zo raken zij in een brede kring bekend en worden wegens hun wijze van opereren in die bedrijven ook als commissaris in andere bedrijven gevraagd. Dit betekent een geleidelijke uitbouw van hun functies. Na hun pensioen als directeur verlaat slechts een klein deel het netwerk. De overgrote meerderheid wordt commissaris in het bedrijf waar zij werkzaam waren, vermoedelijk omdat zij zo het toezicht op de permanente relaties met andere bedrijven kunnen continueren en tegelijkertijd hun kennis vanuit de overige commissariaten kunnen blijven inbrengen in het eigen bedrijf. Dit aantal commissariaten blijft dan vrij constant tot het vertrek uit het netwerk door pensionering, ziekte of dood. Slechts een zeer klein deel van de commissarissen komt *niet* via een directeurschap in een van de grote bedrijven in het netwerk terecht. Hierdoor wordt de kring waaruit deze commissarissen worden gerekruteerd erg beperkt en krijgt het rekruteringsproces het karakter van een doorstromingsproces. We zien daarbij een naar buiten toe tamelijk gesloten groep functionarissen die hun opvolgers recruterende uit hun eigen 'volgelingen'. De grote bedrijven zijn blijkbaar vrijwel het enige medium via welke een persoon *veel* functies verwerven kan. De auteurs concluderen dat hier sprake is van coöptatie in dubbel opzicht:

"Enerzijds is er sprake van coöptatie omdat de zittende leden van de raden van commissarissen een hoofdrol spelen bij de benoeming van nieuwe leden: vóór 1973 via het systeem van bindende voordrachten aan de aandeelhoudersvergadering, vanaf 1973 op grond van wettelijke bepalingen, daarbij gelimiteerd door het vetorecht van de aandeelhouders-vergadering en de ondernemingsraad. Anderzijds wordt het karakter van de coöptatie bepaald door de sterke oriëntatie bij de rekrutering op directeurs van grote bedrijven, waardoor deze (en hun bedrijven) een grote informatietoegang en -voorsprong verkrijgen binnen een groot aantal raden van commissarissen." (Van der Knoop e.a., 1984, 46)

Op grond van deze bevindingen komen de auteurs dan ook tot een dubbele interpretatie van het netwerk van dubbelfuncties. Enerzijds wordt een deel van het netwerk bepaald door vrij permanente economische en financiële relaties tussen bedrijven die in relatief



veel gevallen worden geëffectueerd via meervoudige en primaire dubbelfuncties. Anderzijds wordt de structuur van het netwerk bepaald door een selectieproces van commissarissen vanuit een selecte groep van (oud-)directeuren van grote bedrijven, waarbij tegelijkertijd bepaalde institutionele randvoorwaarden in acht worden genomen. Deze institutionele randvoorwaarden hebben zowel betrekking op relaties die niet mogen voorkomen, bijv. uit concurrentieoverwegingen, als op relaties die in ieder geval moeten worden overdekt met dubbelfuncties. De overige dubbelfuncties vullen als het ware het skelet op dat uit die institutioneel bepaalde dubbelfuncties ontstaat.

Dit beeld blijkt overigens niet alleen voor Nederland te gelden. Uit een internationaal vergelijkend onderzoek in tien Westerse landen, dat in het boek 'Networks of Corporate Power' (Stokman e.a., 1985) wordt gerapporteerd blijkt dat in alle tien landen financiële deelnemingen tussen bedrijven vooral samengaan met primaire en meervoudige dubbelfuncties. Netwerkspecialisten, personen zonder directeursfunctie maar met vier of meer commissariaten, spelen in alle onderzochte landen, behalve in Engeland, een belangrijke rol voor de verdere invulling van dat netwerk zonder de structuur van het eerste netwerk te veranderen. In Nederland bijvoorbeeld leggen in 1976 34 netwerkspecialisten 380 van de 1.173 dubbelfuncties tussen de 250 geselecteerde bedrijven (18 personen, verantwoordelijk voor 236 dubbelfuncties, waren oud-directeur van een productiebedrijf). In Zwitserland leggen slechts 31 netwerkspecialisten zelfs niet minder dan 514 van de 1.314 dubbelfuncties.

Wanneer wij de verschillende bestuurssystemen vergelijken waarin de bestuurlijke en toezichthouden-de functies binnen bedrijven zijn geregeld, dan valt op dat de hoogste cumulatie van functies plaatsvindt in die landen, die het zogenaamde Latijnse systeem hebben (België, Finland, Frankrijk en Italië). In deze landen zitten in de hoogste raad zowel directeuren als personen die namens de aandeelhouders toezicht houden. De tweede raad keurt alleen de jaarrekening goed en is daarom niet in het onderzoek betrokken. De geringste cumulatie van functies vindt plaats in het Anglo-Saksische systeem (Engeland en de Verenigde Staten) waarin slechts sprake is van een raad met zogenaamde 'inside' en 'outside directors'. De overige landen (Duitsland, Nederland, Oostenrijk en Zwitserland) hebben het zogenaamde Duitse systeem. Cumulatie van functies varieert hier van land tot land, maar binnen de marge die door de twee andere systemen wordt gelegd.

#### **4. De netwerkspecialisten nader beschouwd**

Welke van de twee modellen wordt nu door deze empirische gegevens ondersteund, het financiële controle model of het 'managerial model'? In eerste instantie lijkt het erop dat beide modellen elk een eigen deel van het netwerk voor hun rekening nemen. Primaire dubbelfuncties, commissariaten van directeuren dus, en meervoudige dubbelfuncties indiceren (financiële) samenwerking van het bedrijf van de directeur met en soms financiële controle op de andere bedrijven, zij het dat dit bij toenemende cumulatie van functies door de directeur minder zeker het geval lijkt te worden. Ook de resultaten van de simulatiestudies van Rutges wijzen zwak in deze richting (Rutges, 1986). Het netwerk van de netwerkspecialisten lijkt vooral door de geringe stabiliteit van haar lijnen weinig



bedrijfsspecifieke relaties te bevatten en derhalve weinig met financiële controle en samenwerking van doen te hebben. Dit laatste wijst meer in de richting van het 'managerial model' dan van het financiële controlemodel. Toch moet hier een aantal kanttekeningen bij worden geplaatst.

Ten eerste is er geen haarscherpe scheiding tussen de twee delen van het netwerk aan te brengen. Bij toenemende cumulatie van functies door een directeur wordt immers de waarschijnlijkheid dat de daaruit voortvloeiende relaties bedrijfsspecifieke samenwerking indiceren geringer, terwijl anderzijds een deel van de relaties van de netwerkspecialisten bedrijfsspecifiek kan zijn, vooral die van het bedrijf waar hij vroeger directeur was met de andere bedrijven: aangezien financiële controle of bewaking van financiële samenwerkingsrelaties zeer wel kan geschieden door personen die op grond van hun vele functies een goed inzicht in het economische gebeuren hebben, is het onmogelijk het netwerk zonder meer op te splitsen in een bedrijfsspecifiek deel en een deel dat vanuit het personele selectieproces te verklaren is.

Ten tweede, en dit is het meest wezenlijke ter beantwoording van de vraag of de netwerkspecialisten het 'managerial model' ondersteunen, geeft de aard van de verbindingen die netwerkspecialisten *tussen* bedrijven leggen geen antwoord op de vraag naar hun inbreng en die van andere commissarissen in de besluitvorming *binnen* bedrijven. Het 'managerial model' veronderstelt allereerst dat deze inbreng minimaal is en bovendien dat netwerkspecialisten geen omvangrijk aandelenkapitaal bezitten cq niet gelieerd zijn aan omvangrijke aandeelpakketten.

De rol van commissarissen in de bepaling van het beleid van de onderneming is erg onduidelijk. Weliswaar zijn er enkele empirische studies waarin in globale termen de rol van de commissarissen wordt aangegeven in termen van advies en controle, maar een diepergaand inzicht in het besluitvormingsproces en de interactie tussen bestuur en commissarissen is er niet. Meer inzicht hierin, essentieel om de hierboven geschetste combinatie van modellen te kunnen aanvaarden, is het oogmerk van een nieuw internationaal vergelijkend onderzoek, waarin ook een vergelijking van de verschillende bestuurssystemen is opgenomen.

Ook de vraag of netwerkspecialisten omvangrijk aandelenkapitaal bezitten cq gelieerd zijn aan omvangrijke aandeelpakketten is nog steeds niet beantwoord. Individueel aandelenbezit van commissarissen in de betreffende ondernemingen is momenteel zeer gemakkelijk te achterhalen, omdat art 142, Boek II van het Burgelijk Wetboek voorschrijft dat de omvang van het aandelenbezit in de onderneming van de (her)benoemde c.q. voorgedragen commissaris moet worden medegedeeld aan de aandeelhoudersvergadering en de ondernemingsraad. In dit opzicht hebben wij het aanzienlijk gemakkelijker dan Vinke, die slechts moeizaam en gebrekkig achter dergelijke gegevens is gekomen (Vinke, 1961, 52-54). Hoewel met deze waardevolle gegevens speculaties rond het individuele aandelenbezit van netwerkspecialisten en andere commissarissen zonder meer kunnen worden geverifieerd, geven zij helaas geen antwoord op de vraag of de commissarissen *gelieerd* zijn aan omvangrijke aandelenpakketten. Ook in Nederland heeft zich een aanzienlijke verschuiving in de vermogensverhoudingen voltrokken van privé-vermogen naar semi-privé en collectief vermogen (Wilterdink, 1984). Dit proces is ook wel aangeduid met de term van depersonificatie van het kapitaalbezit (Scott, 1985b), omdat een steeds groter deel van het aandelenkapitaal in handen komt



van institutionele beleggers en andere ondernemingen. Voorzover familiekapitaal nog steeds een rol speelt, is toch de vroeger bestaande enkelvoudige relatie tussen familiekapitaal en familieonderneming via de eigenaar-ondernemer veelal verdwenen en heeft plaats gemaakt voor een gespreide belegging via (al dan niet eigen) beleggingsmaatschappijen. Voorzover aandelenbezit van institutionele beleggers en ondernemingen niet gericht is op bedrijfsspecifieke samenwerking, maar primair op belegging, is het veel meer voor de handliggend supervisie te laten verrichten door personen met een gelijke oriëntatie en gebleken deskundigheid in bestuur van ondernemingen of relevante deelgebieden daarvan dan door de eigen bestuurders. De vraag naar gemeenschappelijke normen en doeleinden tussen (institutionele) kapitaalbezitters en personen die bestuur en supervisie uitoefenen binnen ondernemingen is vanuit dit perspectief gezien veel relevanter dan die van directe liaisons via aandelenbezit. (Groot)aandelenbezit binnen de eigen familie draagt reeds een gelijkgerichte oriëntatie in zich, die vanaf de geboorte wordt gesocialiseerd met inbegrip van de daarbij behorende leefstijl en daarop voortbouwende keuzen in het onderwijs en de loopbaan. Dit verklaart wellicht meer nog dan aandelenbezit binnen bepaalde ondernemingen de persistentie waarmee bepaalde families generatie na generatie een belangrijke rol binnen het *netwerk* blijven vervullen, zoals Van den Berge en Fennema (1985) hebben geconstateerd voor op Indonesië georiënteerde bedrijven, en het feit dat Vinke onder commissarissen een geringere sociale mobiliteit vindt dan onder directeuren (Vinke, 1961, 143 e.v.).

Kortom, toekomstig onderzoek moet zich primair richten op zowel de rol van de commissarissen bij de feitelijke beleidsbepaling als op de rol die gemeenschappelijke normen en waarden spelen bij het selectieproces en vandaaruit hoe die worden overgedragen tussen de generaties. Interessant is hierbij ook de rol van het onderwijs. In de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Frankrijk zijn het juist de kinderen van de economische elite die via de gerenommeerde onderwijsinstellingen hun plaats binnen de economische elite vinden, terwijl de mobiliteit vanuit lagere sociale klassen via minder gerenommeerde onderwijsinstellingen wordt gerealiseerd (Scott, 1985b, 247-249). In Nederland lijkt onderwijs voor kinderen uit de economische elite minder belangrijk te zijn als toegang tot topposities in het bedrijfsleven dan voor kinderen uit andere milieus. Wel verkrijgen kinderen uit de hoogste economische milieus met academische scholing hun positie in de top vaker via niet-technische studies (m.n. de rechtenstudie in Leiden) dan kinderen uit andere milieus (Beekenkamp en Dronkers, 1984).

Tenslotte nog een enkel woord over de effecten van die cumulatie van functies voor de werking van het systeem en de effectiviteit van de controle op het bestuur van de onderneming.

Allereerst laat het internationaal vergelijkend onderzoek van Stokman e.a. (1985) zien dat een dergelijk netwerk zowel innoverend of conserverend kan werken. Zo werd voor België vastgesteld dat bedrijven met veel dubbelfuncties met holdings juist minder winstgevend zijn. Deze negatieve samenhang hangt samen met het industriële conservatisme van de Belgische holdings, die zich uitsluitend op de traditionele sectoren van de economie richten. In zo'n situatie werkt zo'n netwerk duidelijk remmend op de ontwikkelingen. In Nederland is dat gelukkig minder het geval.



Bedrijven die veel dubbelfuncties met financiële instellingen hebben, zijn winstgevender dan andere bedrijven (althans in 1976). In het Nederlandse centrum domineerden in 1976 de grote, industriële bedrijven met een gunstige verhouding tussen eigen en vreemd vermogen, maar deze bedrijven waren wel relatief sterk afhankelijk van kortlopende kredieten ten opzichte van de langlopende.

Toch moet men zich ook voor Nederland afvragen of een dergelijk gesloten doorstromingproces wel gewenst is. Het overwicht van de (oud-) directeuren in de Raden van Commissarissen kan licht resulteren in de neiging om zich maar niet al te zeer te bemoeien met de gang van zaken, omdat men ook in het eigen bedrijf de Raad van Commissarissen liever op enige afstand hield. Een Raad van Commissarissen wordt dan te weinig kritisch en grijpt te weinig (en te laat) in wanneer scheefgroei aanwezig is. Hiervan hebben wij voldoende voorbeelden in het recente verleden meegemaakt. Een ruimere rekruteringskring voor commissarissen lijkt mij alleen al om deze reden gewenst.

Ook voor het economische systeem als geheel kan een sterke cumulatie van functies gevaren met zich meebrengen, omdat dan beoordelingen van economische mogelijkheden en ontwikkelingen wel erg sterk bij een kleine groep van personen komen te liggen, met alle gevolgen voor plotselinge omslagen in het 'ondernemersklimaat' of verkeerde inschattingen over de gehele linie van bedrijven van dien. Immers, de rol van de netwerkspecialist zou zeker als te passief beschouwd zijn, wanneer deze uitsluitend in het licht van 'environmental scanning' zou worden gezien. Wellicht moge dit zo door de afzonderlijke bedrijven worden ervaren, vanuit het macro niveau, het systeem als geheel, gezien spelen deze netwerkspecialisten een belangrijke rol in de formulering van nieuwe antwoorden op urgente problemen en de promotie van nieuwe ideeën ten aanzien van politieke en economische vraagstukken. Zij worden daarom terecht door sommigen verbonden met beheersconcepties en beleidsstrategieën (Baudet en Fennema, 1983).

Tenslotte dient men bij een dergelijke cumulatie te waken voor vermenging van belangen, bewust of onbewust. Welke belangen wegen bij een belangenconflict zwaarder voor een directeur van een bank die commissaris in een bedrijf is, die van de bank of die van het bedrijf? Kredietbewaking en innoverend beleid kunnen zeer wel tot dit soort belangenconflicten leiden. Dat banken bang zijn voor dit soort conflicten blijkt wel uit het feit dat vaak primaire verantwoordelijkheid voor kredietbewaking bij een andere directeur van de bank wordt gelegd dan de directeur die in dat bedrijf commissaris is (een maatregel die wellicht ook aanbeveling verdient voor de overheid, gezien de RSV-affaire). Zonder de voordelen van dit soort netwerken voor een bedrijf te willen ontkennen, dient de ondernemingsraad in mijn ogen juist in deze situaties te waken voor een Raad van Commissarissen die de belangen van het bedrijf voorop stelt en voldoende kritisch is om waar nodig tijdig de directie te corrigeren en in het ergste geval naar huis te sturen.



## Referenties

- Baudet, H., M. Fennema e.a., 1983, *Het Nederlands belang bij Indië*, Utrecht: Het Spectrum
- Beekenkamp, G.G., en J. Dronkers, 1984, Rotterdam, Delft, Leiden. De plaats van het onderwijs in de recrutering van president-directeuren, J. Dronkers en F.N. Stokman (red.) *Nederlandse elites in beeld. Rekrutering, samenhang en verandering*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 85-100
- Berge, T. van den en M. Fennema, 1985, Verwantschapstructuren in de financieel-ekonomische elite, *Sociologisch Tijdschrift*, 11,
- Dronkers, J., 1983, Mythen over elites. De rol van het onderwijs bij de recrutering van directeuren van grote bedrijven (1), *Sociologisch Tijdschrift*, 9, 606-646
- Fennema M., 1982, *International Networks of Banks and Industry*, Den Haag: Martinus Nijhoff
- Grinten, W.C.L. van der, 1977, Aantekening. Economische macht in Nederland? *Beleid en Maatschappij*, 4, nr. 2, 59-61
- Helmers, H.M., R.J. Mokken, R.C. Plijter en F.N. Stokman, 1975, Graven naar Macht. *Op zoek naar de kern van de Nederlandse economie* (m.m.v. Jac. M. Anthonisse), Amsterdam: Van Genneep
- Knoop, J. van der, F.N. Stokman en F.W. Wasseur, 1984, Theoretische herinterpretatie van dubbelfuncties tussen grote bedrijven: Stabiliteit en carrière-opbouw in de periode 1960-1980, J. Dronkers en F.N. Stokman (red.), *Nederlandse elites in beeld. Rekrutering, samenhang en verandering*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 27-47
- Rutges, A., 1983, Theorievorming met behulp van een simulatiemodel, S. Lindenberg en F.N. Stokman (red.), *Modellen in de sociologie*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 139-157
- Rutges, A., 1984, Deskundigheid versus financiële controle: simulatiestudie van benoemingen in het bedrijfsleven, J. Dronkers en F.N. Stokman (red.), *Nederlandse elites in beeld. Rekrutering, samenhang en verandering*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 101-121
- Rutges, A., 1986, *Controle of deskundigheid. Simulatieonderzoek naar het benoemingsbeleid van directeuren en commissarissen*, Groningen: proefschrift RUG
- Scott, J., 1985a, Theoretical framework and research design, F.N. Stokman, R. Ziegler en J. Scott (eds), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Oxford: Polity Press 1-19
- Scott, J., 1985b, *Corporations, Classes and Capitalism*. 2nd revised edition, London etc: Hutchinson
- Stokman, F.N. en F.W. Wasseur, 1985, National Networks in 1976: A Structural Comparison, F.N. Stokman, R. Ziegler en J. Scott (eds), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Oxford: Polity Press, 20-44
- Stokman, F.N., R. Ziegler en J. Scott (eds), 1985, *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of Ten Countries*, Oxford: Polity Press
- Useem, M., 1984, *The Inner Circle. Large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U.K.*, New York/Oxford: Oxford Univ. Press



Vinke, P., 1961, *De maatschappelijke plaats en herkomst der directeuren en commissarissen van de open en daarmee vergelijkbare besloten naamloze vennootschappen*, Leiden: Stenfert Kroese

Wilterdink, N., 1984, *Vermogensverhoudingen in Nederland*, Amsterdam: De Arbeiderspers

Zijlstra, G.J., 1982, *The policy structure of the Dutch nuclear energy sector*, Amsterdam: proefschrift UvA